

УДК 330.1; 37.07:005.4

Є. Б. Хаустова,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,  
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ

DOI: 10.32702/2306-6806.2019.1.62

## СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Ye. Khaustova,  
Ph.D (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Audit,  
Kyiv National University of Technologies and Design

### STRATEGIC ALTERNATIVES AND CONCEPTUAL MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION

*Аналіз наукових джерел показав, що не дивлячись на вирішення проблем формування стратегії розвитку інтелектуального капіталу (ІК) та стратегій розвитку об'єктів управління в загалі, в наукових джерелах не розглядаються відповідні стратегічні альтернативи в діяльності закладів вищої освіти (ЗВО). З урахуванням особливостей діяльності останнього була розроблена матриця відповідних стратегічних альтернатив розвитку його ІК, яка враховують тип інноваційної поведінки (співвідношення "ціна-інновації") на різних за масштабом та рівнем конкуренції ринках інтелектуальних послуг. Кожна з розглянутих стратегій прив'язана до структури (ІК). На розумінні процесу формування стратегії розвитку ІК як складової процесу стратегічного управління ЗВО було побудовано концептуальну модель його розвитку. В свою чергу деталізація та накладання базових стратегій розвитку та конкурентних стратегій за типом інноваційної поведінки на стратегічні альтернативи розвитку ІК дозволили рекомендувати для: відносно великих та потужних ЗВО, що ведуть свою діяльність не тільки в рамках внутрішнього ринку професійно-освітніх послуг (трансферу), інтегровану стратегію з розвитком всіх складових ІК; відносно середніх та потужних ЗВО, що ведуть свою діяльність тільки або переважно в рамках внутрішнього ринку, інтегровану стратегію з розвитком всіх складових ІК з відносно меншими обсягами фінансування; окремих напрямів роботи або структурних підрозділів ЗВО стратегію з розвитком інтелектуального людського та організаційного (інноваційного, процесного, інформаційного) капіталів, якщо їх діяльність передбачає високий рівень інновацій на вузькому сегменті; окремих напрямів роботи або структурних підрозділів ЗВО стратегію з розвитком інтелектуального людського капіталу та капіталу відносин, ринку якщо їх діяльність пов'язана з наданням стандартних послуг на вузькому сегменті ринку.*

*The analysis of scientific sources showed that despite the resolution of the problems of forming the intellectual capital development strategy (IC) and the development strategies of the objects in general, the relevant strategic alternatives in the activities of higher education institutions (IHE) Taking into account the peculiarities of the activity of the latter, a matrix of appropriate strategic alternatives for the development of its IC was developed, which takes into account the type of innovation behavior (the ratio of "price-innovation") on different scale and level of competition in the markets of intellectual services. Each of the strategies considered is tied to the structure (IC). On the understanding of the process of formation of the strategy of the development of the IC as part of the strategic management of the IHE, a conceptual model of its development was constructed. Understanding of the process of formation of the strategy of development of the IC as part of the strategic management of the IHE was constructed a conceptual model of its development. In turn, the details and overlays of the basic strategies of development and competitive strategies on the type of innovative behavior on strategic alternatives to the development of the IC allowed to recommend for: relatively large and powerful IHE, which operate not only within the framework of the internal market of vocational education services (transfer), integrated strategy for the development of all components of the IC; relatively middle-sized and powerful IHE, operating only or mainly within the internal market, an integrated strategy with the development of all components of IC with relatively less funding; separate areas of work or structural subdivisions of IHE an strategy with the development of intellectual human and organizational (innovation, process, information) capital, if their activity involves a high level of innovation in the narrow segment; separate areas of work or structural subdivisions of the IHE strategy with the development of intellectual human capital and capital relations, the market if their activities are related to the provision of standard services in the narrow segment of the market.*

*Ключові слова: інтелектуальний капітал, класифікації стратегій розвитку інтелектуального капіталу, заклади вищої освіти, інтегрована стратегія, стратегічні альтернативи.*

*Key words: intellectual capital, classification of strategies for the development of intellectual capital, higher education institutions, integrated strategy, strategic alternatives.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Говорячи про стратегію розвитку інтелектуального капіталу, необхідно зазначити, що відповідно до типо-

логії стратегій вона розглядається не як самостійний програмний документ, а як комплекс взаємопов'язаних, пріоритетних напрямів формування та удосконалення складових інтелектуального капіталу, що відповідають загальній стратегії діяльності або певній функціональній

та ресурсній стратегії. В стратегічному управлінні ЗВО такі напрями розвитку інтелектуального капіталу можуть знаходити свій відбиток в загальній стратегії діяльності закладу, у функціональних стратегіях освітньої (якості освітньої) діяльності та наукової (науково-інноваційної) діяльності, а також у ресурсних стратегіях щодо інтелектуальних та інформаційних активів/ресурсів.

Саме у вигляді комплексу пріоритетних напрямів, а не самостійної стратегії знайшла свій відбиток стратегія розвитку інтелектуального капіталу у стратегічних документах розвитку діяльності провідних університетів України. Отже, поняття "стратегія розвитку інтелектуального капіталу" може розглядатися тільки з теоретичної точки зору задля встановлення методологічних засад формування й реалізації заходів перспективного розвитку можливостей та збільшення результатів використання інтелектуальних активів/ресурсів у системі стратегічного управління.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

До типових (базових) стратегій розвитку або стратегій вищого порядку відносять: стратегію зростання (наступальну), стратегію стабілізації (наступально-оборонну, обмеженого росту), стратегію виживання або за нападу (оборонну, скорочення) [1–5]. Останню з вищеперерахованих стратегій — стратегію виживання або за нападу (оборонну, скорочення) — багато хто з фахівців із стратегічного управління не вважає самостійною та повноцінною, але яка може застосовуватися тимчасово та лише до окремих напрямів діяльності [6]. Деталізація обраних стратегій вищого порядку (стратегії розвитку, конкурентної та функціональної стратегії) з їх накладанням на стратегічні альтернативи розвитку інтелектуального капіталу надають можливість визначити ключові напрями та комплекс заходів з розвитку інтелектуального капіталу як стратегії його розвитку [7].

Виходячи з типології базових стратегій розвитку та конкурентних, функціональних та ресурсних стратегій, останні дослідження з питань стратегічного розвитку інтелектуального капіталу мають націлювання щодо класифікації відповідних стратегічних альтернатив у наукових груп авторів на чолі з Корніловою І. [7], Найдьюною М. [8], а також окремих авторів: як Василюк А. [9], Тарасова І. [10], Гапоненко А. [11]. При цьому "структура інтелектуального капіталу" в класифікації стратегій розвитку інтелектуального капіталу багатьма авторами визнається як домінуюча серед всіх інших систематизацій, що дозволяє за цією ознакою говорити не про види стратегій, а про їх типи, в рамках яких розроблюються види.

Впровадження інтегрованої стратегії з одночасним розвитком всіх складових інтелектуального капіталу передбачає багаторічний досвід управління знаннями та встановлення більш менш задовільного рівня розвитку всіх складових одразу. Про це свідчить досвід стратегічного управління та інтегрованого розвитку інтелектуального капіталу фірми Скандія [12; 13].

Відаючи належне значенню конкурентним стратегіям за М. Портером [3; 14] та типових стратегій зростання, колективом авторів з Українського державного університету залізничного транспорту запропоновано відповідну матрицю вибору стратегій управління інтелектуальним капіталом [7]. Однак так матриця не враховує варіанти інтегрованого розвитку інтелектуального капіталу для забезпечення конкурентних переваг. Кожна з стратегій зростання пов'язується зі стратегією розвитку тільки однієї складової інтелектуального капіталу, що суперечить природі інтелектуального капіталу, оскільки на сучасному етапі в теорії інтелектуального капіталу встановлено, що розвиток його складових підпорядковується не тільки теорії конкурентних

переваг, але характеризується синергетичним, неадитивними та гомеостатичним зв'язками [15].

Інший підхід до вибору варіанту стратегічного розвитку інтелектуального капіталу за його складовими базується на використанні стратегій виживання біологічних видів, які були сформульовані вченим-екологом Л. Раменским та перероблені іншим вченим-економіст А. Юданов в конкурентні стратегії за типом інноваційної поведінки організації [16]. Саме інноваційність є визначальною ознакою інтелектуальних активів, що відрізняє їх від традиційних та загальновідомих знань, досвіду та інформації.

Не дивлячись на наявність різних наробок з проблем формування стратегії розвитку інтелектуального капіталу та стратегій розвитку об'єктів управління в загалі, в наукових джерелах не розглядаються відповідні стратегічні альтернативи в діяльності закладів вищої освіти. Тому метою статті стало обґрунтування та розробка стратегічних альтернатив розвитку інтелектуального капіталу для закладу вищої освіти (ЗВО).

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виходячи з класифікаційних видів конкурентної стратегії, Юдановим А. було запропоновано класифікацію стратегій розвитку інтелектуального капіталу. На відміну від вже існуючих, крім актуальної структури інтелектуального капіталу, вона враховує його якісні та кількісні характеристики для отримання конкурентних переваг на ринках стандартизованої та вузькоспеціалізованої товарів (робіт, послуг) в залежності від рівня інноваційності останніх.

З урахуванням особливостей діяльності ЗВО на рисунку 1 зображена матриця конкурентних стратегій, які враховує тип інноваційної поведінки (співвідношення "ціна-інновації") на різних за масштабом та рівнем конкуренції ринках інтелектуальних послуг, що відповідає різним стратегіям розвитку інтелектуального капіталу. На відміну від матриці конкурентних стратегій за М. Портером, ця матриця враховує, крім долі ринку, переваг у ціна та якісний асортимент, такі конкурентні переваги, як ціна та інноваційність або їх співвідношення.

Дійсно, виходячи з низького рівня витрат на інтелектуальні інновації у розрахунок на одиницю сучасної продукції, для споживача важливим стають не стільки ціни, скільки її інноваційність [17]. Збільшення кількості інновацій позитивно впливає на ринок, але потребує відповідних витрат ресурсів, у т.ч. нематеріальних та інших інтелектуальних активів, використання саме яких й створює конкурентну перевагу "ціна-інновації" для сучасного інтелектуального виробництва. Аналогічні позиції підтримуються одним з відомих дослідників проблем інтелектуального капіталу, Боунфур А., який оскаржуючи підходи Портера М. до забезпечення конкурентоспроможності, звертає увагу на нематеріальні ресурси як основне джерело для конкурентних переваг [18].

Для забезпечення конкурентних переваг для всіх видів конкурентних стратегій обов'язковим є наявність інтелектуального людського капіталу, рівень розвитку якого визначається масштабами діяльності обсягами та якістю відповідних активів/ресурсів — знаннями, досвідом, рівнем професійних та ділових якостей працівників.

Обов'язковим є також і наявність інноваційного капіталу, відсутність якого тільки для комутантною стратегії компенсується іншими складовими інтелектуального капіталу, наприклад, людським у випадку запрошення провідних фахівців до співпраці на курсах підвищення кваліфікації та використання їх методичних матеріалів як нових (імітації інновацій). Обов'язковим є також і наявність інноваційного капіталу, відсутність якого для комутантною стратегії компенсується іншими складовими інтелектуального капіталу, наприклад,

Рівень концентрації інтелектуального капіталу	Інновації	<u>Експлерентна стратегія:</u> <u>Ключові складові:</u> Інтелектуальний людський капітал. Організаційний (інноваційний, процесний, інформаційний) капітал.	<u>Віолентна стратегія:</u> <u>Ключові складові:</u> Інтелектуальний людський капітал. Капітал відносин. Організаційний (інноваційний, процесний, інформаційний) капітал.
	Ціна	<u>Патієнтна стратегія</u> <u>Ключові складові</u> такі самі, що й для віолентної	X
		<u>Комутантна стратегія:</u> <u>Ключові складові:</u> Інтелектуальний людський капітал. Капітал відносин.	
		Локальний ринок	Регіональний, національний ринок
		Рівень монополізації ринку інтелектуальних послуг	
		Глобальний ринок	

**Рис. 1. Матриця ключових складових інтелектуального капіталу ЗВО у забезпеченні конкурентних переваг на ринках інтелектуальних послуг за різними конкурентними стратегіями**

Джерело: розроблено автором.

людським у випадку запрошення провідних фахівців до співпраці на курсах підвищення кваліфікації та використання в якості нового методичного забезпечення навчальних матеріалів цих запрошених фахівців. У більш широкому розумі таке явище отримало назву імітація інновацій.

Схожа ситуація складається навколо капіталу відносин, важливість якого є безспірною для всіх стратегій, крім експлерентної, в якій капітал відносин поряд з організаційним заміщується людським та інноваційним капіталом. Наприклад, в діяльності стартапів та венчурних фірм (проектів), якими може опікуватися ЗВО або венчурний (інвестиційний) фонд, забезпечуючи рекламою та представляючи їх інтереси від свого ім'я, надаючи власну інфраструктуру.

Важливість інформаційного та процесного капіталів безпосередньо зростає із збільшенням масштабів діяльності (обсягу ринків) та навпаки зменшується в діяльності структурних підрозділів та інших організаційних структур при ЗВО, що зорієнтовані на вузькоспеціалізовані, невеликі сегменти або локальні ринки.

Як відображає запропонована матриця ключових складових інтелектуального капіталу ЗВО для реалізації конкурентних стратегій за типами інноваційної поведінки (див. рис. 1), саме впровадження інтегрованої стратегії одночасного розвитку всіх складових інтелектуального капіталу в стратегічному управлінні має значення для створення конкурентних переваг тих ЗВО, які націлені на освоєння нових (зовнішніх) та розширення існуючих ринків інтелектуальних послуг. Орієнтація діяльності з боку відносно середніх та великих ЗВО на внутрішній ринок також передбачає впровадження інтегрованої стратегії, але з відносно меншими обсягами фінансування.

Орієнтація діяльності або певного її напрямку з боку ЗВО на внутрішні локальні ринки інтелектуальних послуг, зокрема надання науково-дослідних послуг, послуг з підвищення кваліфікації, робить актуальними для них стратегії розвитку:

- інтелектуального людського капіталу та капіталу відносин;
- інтелектуального людського капіталу та організаційного капіталу, зокрема інноваційного, процесного та інформаційного.

Таким чином, загальним чинником розвитку інтелектуального капіталу в цілому можна визначити необхідність забезпечення високих темпів інновацій на висококонкурентних ринках, зокрема масової, високотехнологічної або стандартизованої продукції (товарів, послуг). По відношенню до розвитку інтелектуального капіталу ЗВО такими чинниками стають глобалізація ринків освітніх та наукових послуг разом із підвищен-

ням рівня конкуренції на них. Остання змушує потужні ЗВО з метою розширення свого впливу на глобальних ринках розвивати одразу всі складові інтелектуального капіталу. Виключенням не стає й діяльність ЗВО різних масштабів на внутрішньому ринку. При цьому з орієнтацією тільки на внутрішній ринок, особливо регіонального рівня або з вузькою спеціалізацією освітніх послуг, перед ЗВО постає загроза обмеженого розвитку на одному сегменті та за умов доступності такого сегменту для конкурентів може стати причиною його поглинання ними.

Водночас запропонована матриця відсікає можливості використання концентрованих стратегій розвитку організаційного капіталу, або капіталу відносин, або людського капіталу, що

підтверджує практичне розуміння стратегії розвитку інтелектуального капіталу як комплексу заходів з реалізації стратегії вищого порядку.

Крім того, в матриці відсутня стратегія одночасного розвитку капіталу відносин та організаційного капіталу без людського. Оскільки реалізація відповідних заходів в умовах діяльності ЗВО без уваги до розвитку можливостей та збільшення результатів використання інтелектуальних людських активів/ресурсів як активної частини інтелектуального капіталу не має позитивних результатів.

Однак для інших інтелектуальних виробництв та ринків інтелектуальних послуг цей порожній сегмент (X) в матриці стратегій розвитку інтелектуального капіталу може бути заповнений для одночасного розвитку організаційного капіталу та капіталу відносин. Мова йде про виробництва глобального масштабу стандартизованої продукції (товарів, робіт, послуг) з низьким рівнем інноваційності. На ринку освітніх послуг такої стратегії можуть притримуватися організації, що надають непрофесійні освітні послуги дистанційно (вивчення іноземних мов, кулінарні курси тощо). А також на ринках інших інтелектуальних послуг — виробництво-придбання біткоїнів та інших криптовалют — майнінгу. В процесі такого виробництва серед інтелектуальних активів людські не відіграють практичної жодної ролі. Головними чинниками такого виробництва стають процесні та інформаційні активи (спеціальне Аsic-обладнання з відповідним програмним забезпеченням) у складі організаційного капіталу, а залежність від готовності покупців сплачувати певну суму коштів за послуги визначає значимість активів відносин (колективного або суспільного ставлення, лояльності) в складі капіталу відносин.

Таким чином, через накладання типових конкурентних стратегій ЗВО за типом інноваційної поведінки за Юдановим А. на стратегічні альтернативи розвитку інтелектуального капіталу за його структурними складовими відбувається вибір останніх з метою реалізації стратегічних завдань розвитку діяльності ЗВО в цілому та за його окремими напрямками. В таблиці 1 узагальнено з практичної точки зору три типи стратегії розвитку інтелектуального капіталу за його складовими, а також надана їх характеристика за результатами накладання можливих варіантів конкурентних стратегій (комутантної, експлерентної, патієнтної, віолентної) в стратегічному управлінні ЗВО.

Для реалізації стратегії одночасного розвитку інтелектуального людського капіталу та капіталу відносин в рамках комутантної конкурентної стратегії критичними моментами в сучасних умовах роботи трудо-

**Таблиця 1. Характеристика типів стратегій розвитку інтелектуального капіталу ЗВО за його складовими та типами інноваційної поведінки**

Типи	Зміст	Характеристика
1	2	3
<b>Комутантна стратегія:</b>		
Стратегія розвитку інтелектуального людського капіталу та капіталу відносин	Формування та використання індивідуальних та колективних знань через обмін знаннями в рамках зовнішніх структур та відносин	Ця стратегія спрямована на розвиток індивідуальних компетенцій працівників шляхом навчання (безперервної освіти), підвищення кваліфікації (стажування, підготовка в навчальних центрах, лабораторіях) та формування відповідної академічної культури. Стратегія спрямована на розбудову ефективних зовнішніх зв'язків організації та збільшення колективних (суспільних) знань про організацію (академічної репутації та бренду) з метою підвищення результативності зовнішнього трансферу знань. Стратегія передбачає використання прийомів та методів взаємодії із стейкхолдерами, що підвищує індивідуальні компетенції учасників таких взаємодій (працівників, контрагентів та партнерів ЗВО), встановлення зворотного зв'язку з ними з метою набуття нових індивідуальних компетенцій (спільна організація курсів підвищення кваліфікації та спецкурсів для представників приватних структур та ЗВО, суміщення роботи НПП з роботою у державних структурах, проведення конференцій, семінарів, днів відкритих дверей, участь у культурних заходах місцевих громад або у соціальних програмах роботодавців). За існуючою типологією стратегії комплекс заходів розвитку інтелектуального людського капіталу та капіталу відносин формує такі стратегії: розвитку та управління персоналом (розвитку та навчання), мотивації та навчання в організації, закріплення персоналу в організації (стратегічні показники формуються за нормами витрат часу та фінансування у відсотках від фонду оплати праці), а також маркетингову (стратегія підвищення академічної (ділової) репутації та стратегія створення та підтримки іміджу, торговельної марки, бренду) та стратегію трансферу професійно-освітніх знань
<b>Експлерентна стратегія:</b>		
Стратегія розвитку інтелектуального людського капіталу та організаційного капіталу	Формування та використання індивідуальних та колективних знань (інформаційних систем, систем управління, баз даних, структур та зв'язків між підрозділами, об'єктів інтелектуальної власності тощо). Обмін знаннями в середині організації	Стратегія націлена на розвиток індивідуальних компетенцій працівників шляхом навчання (безперервної освіти), участі в науково-дослідних та інших фахових проєктах, підвищення кваліфікації (стажування, підготовка в навчальних центрах, лабораторіях) та формування відповідної академічної культури. Вона пов'язана з внутрішнім трансфером знань, тобто з перетворенням індивідуальних знань окремих НПП в колективні з їх засвоєнням широким (обмеженим) колом інших співробітників в середині ЗВО, а також з трансфером технологій з перетворенням індивідуальних знань науковців в колективні знання корпорацій та суспільства. Крім того, така стратегія направлена на розвиток внутрішнього інформаційного та інноваційного середовища, на їх наповнення даними про внутрішні процеси та позитивний досвід роботи підрозділів з метою інтенсивного внутрішнього трансферу знань. Розширення потоків інформації в процесі трансферу компенсується впровадження інформаційних технологій та програмних продуктів, рівень сучасного розвитку яких породжує інтелектуальні інформаційні системи, що самостійно навчаються. За існуючою типологією комплекс заходів розвитку інтелектуального людського та організаційного капіталу відносин формує: стратегії управління та розвитку персоналу, стратегії адміністрування, стратегії бенчмаркетингу, стратегії розвитку систем мотивації та навчання в організації, стратегії закріплення персоналу в організації, інноваційні стратегії в частині управління інтелектуальною власністю та освітніми послугами як інноваційною продукцією, а також стратегії інформаційно-технічного забезпечення
<b>Патієнтна стратегія</b>		<b>Віолентна стратегія:</b>
Інтегральна стратегія розвитку всіх складових інтелектуального капіталу. Рух знань одночасно між всіма складовими		Стратегія передбачає регулярний моніторинг (оцінку) інтелектуального капіталу (за всіма складовими) з аналізом перетворення однієї його складової в іншу. Прикладом може слугувати стратегія Навігатор шведської страхової компанії Скандія. За існуючою типологією відноситься до інтегрованої стратегії розвитку інтелектуального капіталу

Джерело: розроблено автором з використанням [9; 11].

вих колективів вітчизняних ЗВО є відсутність мотивації та усвідомлення потреби у вільному обміні знаннями між співробітниками, формування довіри між ними, що стимулює нарощування людського інтелектуального капіталу в середині організації. З іншого боку, реалізація даної стратегії вимагає впровадження заходів щодо закріплення на роботі в даному ЗВО його висококваліфікованих співробітників.

Визначальним для реалізації цієї стратегії розвитку інтелектуального капіталу для вітчизняних ЗВО є наявність розвинутих мережеві відносини та взаємодія з контрагентами (партнерами) в рамках проведення конференцій, роботи наукових видань, асоціацій випускників, бізнес-структур, навчальних центрів, наукових парків. Для вітчизняних ЗВО реалізація даної стратегії пов'язана головним чином із налагодженням міцних контактів НПП, що стають в нагоді при вирішенні майбутніх ділових питаннях в їх роботі. Поява відповідних активів відносин та можливість їх використання супроводжується перетворенням людського інтелектуального капіталу в капітал відносин.

При одночасному розвитку інтелектуального людського та організаційного капіталу в рамках експлерентної конкурентної стратегії відбувається перетво-

рення людського капіталу в інформаційний, індивідуальних знань в колективні. На фоні дріб'язкової регламентації діяльності ЗВО, прагнення безпосередньо керувати діяльністю підпорядкованими структурами, збільшення бюрократичних процедур та зниження обсягів фінансування відбувається дестимуляція креативної та інтелектуальної діяльності серед НПП, яка зводиться лише до дотримання нормативних показників [19]. За таких умов не тільки знижується індивідуальна продуктивність та перестають продукуватися унікальні знання НПП, але й стає неможливим їх передача внаслідок, зокрема, нестачі робочого часу та відсутності відповідних організаційних заходів та інструментів для перетворення індивідуальних знань в колективні.

Аналогічні тенденції також спостерігаються в освітньо-науковій сфері інших країн. До речі у 2005—2012 роках за результатами опитування провідних науковців-дослідників в США, робота яких фінансується за рахунок федеральних коштів, 42 % свого часу вони проводять на адміністративних завданнях, що пов'язано з виконанням бюрократичних процедур [20].

Для реалізації інтегрованої стратегії розвитку інтелектуального капіталу для провідних вітчизняних ЗВО важливим стає функціонування систем зовнішнього та

внутрішнього трансферу знань, концентрація капіталу відносин з монополізацією зовнішнього середовища, створенням розгалуженої маркетингової мережі та формуванням єдиної репутації (бренду), академічної культури; трансформація процесного та інформаційного капіталу з реорганізацією внутрішнього середовища, створенням ефективного управлінського апарату та організаційної структури, нарощуванням інноваційного капіталу через розширення бази об'єктів інтелектуальної власності; диверсифікації інтелектуального людського капіталу з розширенням та використанням бази соціальних комунікацій в цілях дебіюрократизації процесу управління. Для галузевих та регіональних (місцевих) середніх розмірів ЗВО, що зорієнтовані на певні сегменти внутрішнього ринку, реалізація комплексу заходів з інтегрованого розвитку всіх складових інтелектуального капіталу пов'язана з формуванням його особливостей з пристосуванням до попиту та проведення відносно невеликих інновацій.

На підставі висвітлених теоретичних засад формування стратегії розвитку інтелектуального капіталу розроблено концептуальну модель стратегічного розвитку інтелектуального капіталу в діяльності ЗВО (рис. 2). Запропонована модель відображає особливості формування стратегії розвитку інтелектуального капіталу з числа можливих альтернатив в результаті деталізації та накладання базових стратегій розвитку та конкурентних стратегій за типом інноваційної поведінки. А також показує важливість оцінки можливостей та збільшення результатів використання інтелектуальних активів/ресурсів для реалізації стратегії розвитку інтелектуального капіталу відбувається корегування стратегії вищого порядку ЗВО або окремих напрямів стратегічного розвитку його діяльності.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Деталізація та накладання стратегій базових стратегій розвитку та конкурентних стратегій за типом інноваційної поведінки на стратегічні альтернативи розвитку інтелектуального капіталу (за типом ринковим позиціонуванням або рівнем монополізації ринку та рівнем інноваційної послуг або рівнем концентрації інтелектуального капіталу) дозволили рекомендувати:

— для відносно великих та потужних ЗВО, що ведуть свою діяльність не тільки в рамках внутрішнього ринку професійно-освітніх послуг (трансферу), інтегровану стратегію з розвитком всіх складових інтелектуального капіталу;

— для відносно середніх та потужних ЗВО, що ведуть свою діяльність тільки або переважно в рамках внутрішнього ринку професійно-освітніх послуг (трансферу), інтегровану стратегію з розвитком всіх складових інтелектуального капіталу, що характеризується відносно меншими фінансовими витратами;

— для окремих напрямів роботи або структурних підрозділів ЗВО експлерентну стратегію з розвитком

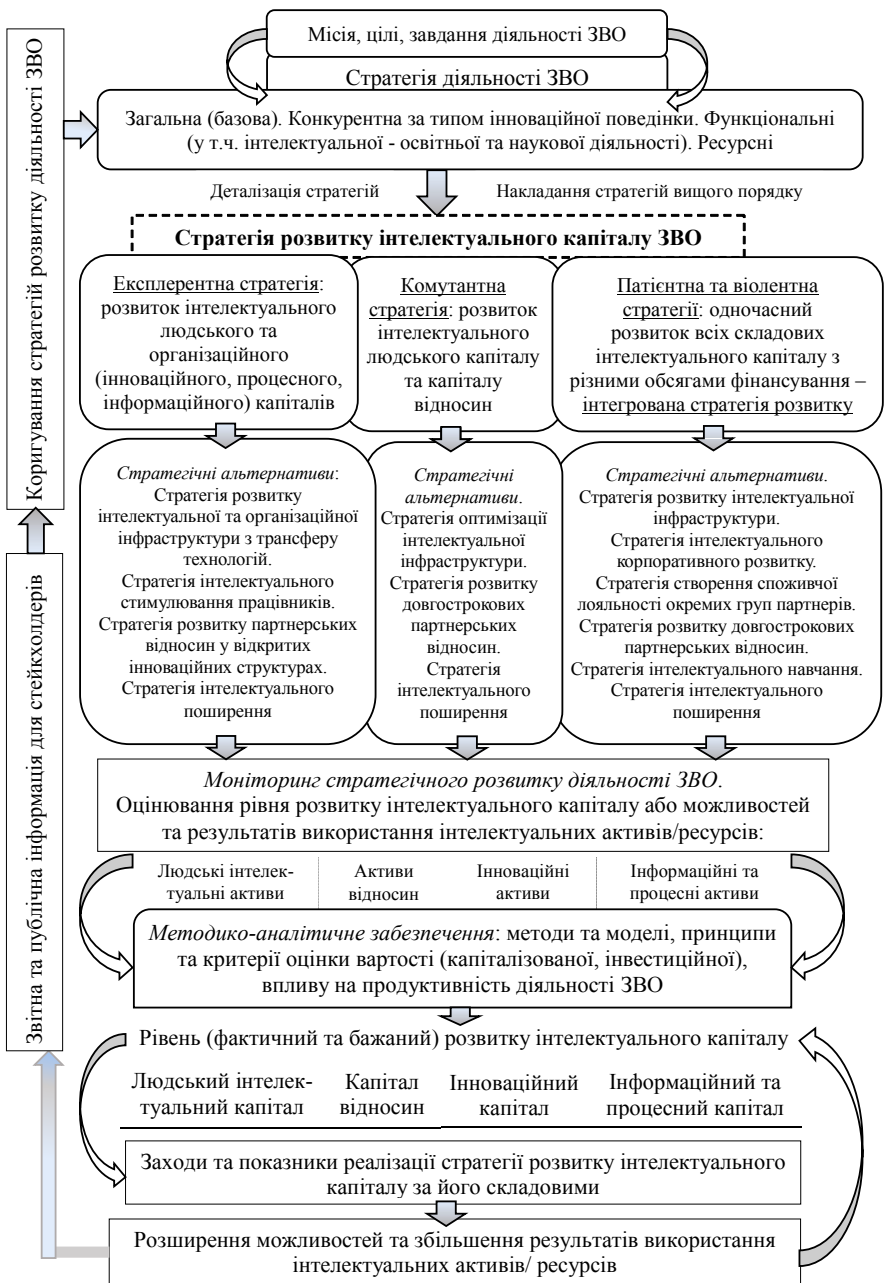


Рис. 2. Концептуальна модель стратегічного розвитку інтелектуального капіталу ЗВО

Джерело: авторська розробка.

інтелектуального людського та організаційного (інноваційного, процесного, інформаційного) капіталів, якщо їх діяльність передбачає високий рівень інновацій на вузькому сегменті;

— для окремих напрямів роботи або структурних підрозділів ЗВО комутантну стратегію з розвитком інтелектуального людського капіталу та капіталу відносин, ринку, якщо їх діяльність пов'язана з наданням стандартних послуг на вузькому сегменті ринку.

## Література.

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ; под ред. Л.И. Ивенко. — М.: Экономика, 1989.
2. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. — М.: Вильямс, 2000.
3. Портер М. Стратегия конкуренции / М. Портер; пер с англ. — М.: Основы, 1997.
4. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Кузин, С. Гошал; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001.



5. Зуб А. Т. Стратегии роста: Quo Vadis [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.elitarium.ru/2008/06/17/strategii\\_rosta.html](http://www.elitarium.ru/2008/06/17/strategii_rosta.html)
6. Тюха І.В., Денісюк І.О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства / І.В. Тюха, І.О. Денісюк // Економіка харчової промисловості. — 2013. — № 3 (19). — С. 33—37.
7. Корнілова І., Білорус Т., Фірсова С. Види стратегій розвитку інтелектуального капіталу підприємства: підходи до систематизації / І. Корнілова, Т. Білорус, С. Фірсова // Схід. — 2016. — № 6. — С. 34—42.
8. Найдьонова М.В., Громова О.В., Паламарчук І.В. Організаційно-економічний механізм формування інтелектуального капіталу високотехнологічного підприємства / М.В. Найдьонова, О.В. Громова, І.В. Паламарчук // Вісник НТУ"ХПІ". Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. — Харків: НТУ "ХПІ". — 2013. — № 52. — С. 76—80.
9. Василик А.В. Формування стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємства на основі концепції менеджменту знань / А.В. Василик // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. праць. — К.: ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана", 2011. — 120 с.
10. Тарасова І.І. Алгоритм формування системи інтелектуального забезпечення процесу управління підприємством / І.І. Тарасова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія "Економіка". — 2012. — Вип. 6/3. — С. 148—153.
11. Гапоненко А.Л. Управление знаниями. — М.: ИПК госслужбы, 2001. — С. 52.
12. Sveiby K.E. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets, Berrett Koehler, San Francisco, CA, 1997 [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntangibleAssets.html/>
13. Каплан Роберт, Нортон Дейвид. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп Бизнес", 2005. — С. 512 с.
14. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ. — М.: Международные отношения, 1993. — 896 с.
15. Методологические основы создания и эффективного функционирования инновационных технологических кластеров / Г.Е. Мазнев // Экономика АПК. — 2015. — № 1. — С. 70.
16. Юданов А. Типы конкурентной стратегии: "биологический" подход к классификации компаний / А. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. — 1996. — № 10. — С. 51—65.
17. Знакомство с новым индексом создания ценности. Джефф Баум, Крис Итнер, Дэвид Ларкер, Джонатан Лоу, Тони Сиесфельд и Майкл С. Мэлоун [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://www.forbes.com/asap/2000/0403/140\\_4.html](https://www.forbes.com/asap/2000/0403/140_4.html)
18. Bounfour A. Competitiveness and intangible resources: towards a dynamic view of corporate performance, in Buigues, P., Jacquemin, A. and Marchipont, J-F. (Eds), Competitiveness and the Value of Intangibles, Edward Elgar Publishing Ltd, Paris, 2000.
19. Ілляшенко С.М. Управління знаннями університету в контексті концепції його інноваційного розвитку [Текст] / С.М. Ілляшенко, Н.С. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Вісник Львівського національного університету "Львівська політехніка". Серія: Логістика. — 2018. — № 892. — С. 72—79.
20. Arvizu D.E. Reducing the administrative burden of researchers for federally funded research. National Science Board Report NSB-14-18. 10 березня 2014 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://nsf.gov/pubs/2014/nsb1418/nsb1418.pdf>

## References:

1. Ansoff, Y. (1989), Stratehicheskoe upravlenye [Strategic management], Ekonomika, Moscow, Russia.
2. Druker, P. (2000), Zadachy menedzhmenta v XXI veke [Management Tasks in the XXI century], Vyl'ame, Moscow, Russia.
3. Porter, M. (1997), Stratehiya konkurentsyy [Competition Strategy], Osnovy, Moscow, Russia.
4. Myntsberh, H. (2001), Stratehicheskyy protsess [Strategic process], Pyter, St.Petersburg, Russia.
5. Zub, A.T. (2008), "Growth Strategies: Quo Vadis", Rezhym dostupu: [http://www.elitarium.ru/2008/06/17/strategii\\_rosta.html](http://www.elitarium.ru/2008/06/17/strategii_rosta.html) (Accessed 30 Dec 2018).
6. Tiukha, I.V. and Denisiuk, I.O. (2013), "Strategy of development in the system of enterprise strategies", Ekonomika kharchovoi promyslovosti, vol. 3 (19), pp. 33—37.
7. Kornilova, I. Bilorus, T. and Firsova, S. (2016), "Types of strategies for the development of intellectual capital of an enterprise: approaches to systematization", Skhid, vol. 6, pp. 34—42.
8. Najd'onova, M.V. Hromova, O.V. and Palamarchuk, I.V. (2013), "Organizational-economic mechanism of formation of intellectual capital of high-tech enterprise", Visnyk NTU"KhPI". Seriya: Aktual'ni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodars'koi diial'nosti pidpriemstva, vol. 52, pp. 76—80.
9. Vasylyk, A.V. (2011), "Formation of the strategy of management of intellectual capital of the enterprise on the basis of the concept of knowledge management", Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka [Social-Labor Relations: Theory and Practice], DVNZ "Kyivs'kyj nats. ekon. un-t im. V. Het'mana", Kyiv, Ukraine.
10. Tarasova, I.I. (2012), "Algorithm of the formation of the system of intellectual provision of enterprise management process", Visnyk Dnipropetrovs'koho universytetu. Seriya "Ekonomika", vol. 6/3, pp. 148—153.
11. Haponenko, A.L. (2001), Upravlenye znanyami [Knowledge management], YPK hossluzhby, Moscow, Russia.
12. Sveiby, K.E. (1997), The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets, Berrett Koehler, San Francisco, USA.
13. Kaplan, R. and Dejvyd, N. (2005), Stratehicheskyye karty. Transformatsiya nemateryal'nykh aktivov v material'nye rezul'taty [Strategic maps. Transformation of intangible assets into tangible results], ZAO "OlympByznes", Moscow, Russia.
14. Porter, M. (1993), Mezhdunarodnaia konkurentsia [International Competition], Mezhdunarodnye otnosheniya, Moscow, Russia.
15. Maznev, H.E. (2015), "Methodological bases for the creation and effective functioning of innovative technological clusters", Ekonomika APK, vol. 1, p. 70.
16. Yudanov, A. (1996), "Types of competitive strategy: a "biological" approach to the classification of companies", Myrovaia ekonomika y mezhdunarodnye otnosheniya, vol. 10, pp. 51—65.
17. Baum, D. Yttner, K. Larker, D. Lou, D. Syesfel'd, T. and Meloun, M.S. (2000), "Introduction to the new value creation index", available at: [https://www.forbes.com/asap/2000/0403/140\\_4.html](https://www.forbes.com/asap/2000/0403/140_4.html) (Accessed 30 Dec 2018).
18. Bounfour, A. (2000), Competitiveness and intangible resources: towards a dynamic view of corporate performance, Competitiveness and the Value of Intangibles, Edward Elgar Publishing Ltd, Paris, France.
19. Illiashenko, S.M. Illiashenko, N.S. Shypulina, Yu.S. (2018), "Management of university knowledge in the context of the concept of its innovation development", Visnyk L'vivs'koho natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika". Seriya: Lohistyka, vol. 892, pp. 72—79.
20. Arvizu, D.E. (2014), "Reducing the administrative burden of researchers for federally funded research", National Science Board Report NSB-14-18, <http://nsf.gov/pubs/2014/nsb1418/nsb1418.pdf> (Accessed 30 Dec 2018).

Стаття надійшла до редакції 14.01.2019 р.